

## قراءة في آليات جودة العمل داخل المؤسسة

A reading of the work quality Mechanisms within the  
Organization

تاريخ الإرسال: 2022/ 01 / 04 تاريخ القبول: 2022/ 04 / 13 تاريخ النشر: 2022/ 06 / 10

نضرة بوجوراف<sup>1</sup> سامية بن رمضان<sup>2</sup>1 جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، [Email : nadhrab1988@gmail.com](mailto:nadhrab1988@gmail.com)2 جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، [Email : benramdane.samia@univ-khenchela.dz](mailto:benramdane.samia@univ-khenchela.dz)

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تجسيد جودة العمل وتحقيق التميز والاستمرارية ضمن مناخ الأعمال، وعليه سيتم التطرق لكل آلية، وكيفية تجسيدها لجودة العمل داخلها على شكل فلسفة إدارية ومهنية محكمة ومحددة المعالم والأهداف عبر تحويل أساليب العمل الحديثة إلى مجموعة من القوانين والقواعد التي تساعد العمال على انجاز مهامهم بأحسن الطرق، ومن خلال تطبيق لهذه الآليات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يعتبر التخطيط والتدريب آليات مهمة في تحقيق جودة العمل داخل المؤسسة سواء لوسائل إنتاج أو للمورد البشري التي تتيح له تأدية أعماله بكفاءة.
2. كما يعتبر التحفيز والتوجيه والرقابة آليات هامة لتحسين جودة العمل داخل المؤسسة سواء أكان ترقية أو منح .. الخ.

الكلمات المفتاحية: الآليات؛ الجودة؛ العمل؛ المؤسسة

المؤلف المرسل: نضرة بوجوراف، [Email : nadhrab1988@gmail.com](mailto:nadhrab1988@gmail.com)

**Abstract:**

This theoretical study aims to identify the most important mechanisms that the institution relies on in embodying the quality of work and achieving excellence and continuity within the business climate, and accordingly each mechanism will be addressed, and how it embodies the quality of work within it in the form of a well-defined administrative and professional philosophy with specific parameters and goals by converting modern work methods into A set of laws and rules that help workers to accomplish their tasks in the best way, and through the application of these mechanisms, the following results have been reached: 1- Planning and training are important mechanisms in achieving the quality of work within the organization, whether for means of production or for the human resource that allow him to perform his work efficiently. 2- Motivation, direction and control are important mechanisms to improve the quality of work within the organization, whether it is promotion, granting..., etc

**Keywords :** Mechanisms ; the quality; work; institution

**مقدمة:**

احتلت الموارد البشرية مكانة بارزة في انجاز أهدافها، واعتبارها مصدرا وموردا فعالا للتنمية، فبعد ما كانت اليد العاملة مجرد منتج أصبحت معادلة مهمة لكل المؤسسات للتنافس على جلب أحسن المهارات وتنميتها، هذا الاعتراف بأهمية الموارد البشرية صاحبه اعتراف بدورها وأهميتها، ذلك أن الاستثمار في العنصر البشري أصبح المنبع القاعدي لأي امتياز أو ثروة في المؤسسة.



ولما كانت بؤادر الجودة كمفهوم مستقل ظهر في المجال الاقتصادي بحثا عن الإبداع والتميز تحت شعار المنافسة، تعددت مجالات تطبيق الجودة على شكل خدمة في الإدارة أو التنظيم أو التسيير بعدما كانت مقتصرة على المجال الصناعي من أجل قياس فاعلية أداء العامل من خلال وظائف تنفيذية كالتحفيز، والتكوين والتي لا تدوم إلا من خلال وظائف إدارية هامة مثل: التخطيط، الرقابة، والتوجيه، من أجل الحصول على مناخ تنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بربط هذه الفاعلية بالمهام التي توكل للموارد البشرية.

وعليه، يكمن هدف هذه الدراسة في التعرف على آليات تجسيد جودة العمل داخل المؤسسة والمتمثلة في آلية التخطيط والتدريب والقيادة وألية الرقابة، التوجيه والتحفيز والتي تعتمدها المؤسسة للمحافظة على جودة المنتج، واستقرار المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي الذي يحقق الجودة، مع محاولة الكشف عن العوامل المؤثرة في هذه الآليات والتي يمكن أن تؤثر على استقرار المؤسسة وهذا من خلال المنهج الوصفي. وفي هذا السياق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهي أهم الآليات التي تجسد جودة العمل الواجب توفرها في المؤسسة لتحقيق التميز والاستمرارية؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيس تم صياغة التساؤلات الفرعية كمايلي:

\_ ماهي الآليات التي تسهم في تحقيق جودة العمل في المؤسسة ؟

\_ هل تساعد هذه الآليات على تحقيق جودة العمل في المؤسسة؟

صياغة الفرضيات:



- تساهم آليات التخطيط والتدريب والقيادة في تحقيق جودة العمل في المؤسسة.  
-تساعد هذه الآليات على تحقيق جودة العمل في المؤسسة .

## 2- مفاهيم الدراسة

### 2-1- الموارد البشرية

#### التعريف الاصطلاحي

تعرف الموارد البشرية بأنها: «كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات، أو تسهم في التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو اجتماعية». (الخطيب، 2009، ص 19)

وتعرف أيضا: «هم جميع الناس الذين يعملون بالمنطقة رؤساء وم رؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها الأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماط سلوكهم داخل المنظمة» (المبييضين، 2012، ص 10)

وهي كذلك «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى 5 مجموعات: الموارد الاحترافية، الإشرافية، الموارد المشاركة الاتحادات العمالية، الموارد القيادية.(بلوط، 2002، ص 17)

#### التعريف الإجرائي:

جماعة من الأفراد، ينتمون إلى منظمة، غايتها تقديم سلع وخدمات، من أجل تقديم منفعة عامة، تحكمهم أسس وقواعد تنظيمية تضبط سلوكهم داخل المنظمة، وظيفتها

الأساسية القيام بمختلف الأعمال والأنشطة (واجبات) وتلقي أجور وتحفيزات وترقيات (حقوق).

## 2-2- الجودة

حاول الكثيرون تقديم توضيح شامل عن مفهوم الجودة، وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم، ومنها: ويعرفها الحربي: بأنها:

«أسلوب للإدارة مبني على مجموعة من المبادئ يتم من خلالها تحقيق الأهداف بتقديم خدمات تدريبية وتعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين من الداخل والخارج وإيجاد بيئة ثقافية تنظيمية تركز بشكل أساسي على تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين عموماً من الخدمات والاهتمام بطرق تحسين العمل والأداء واستثمار طاقات العاملين وقدراتهم الفكرية وتشجيعهم على الابتكار لتطوير وتحسين الأداء من خلال العمل بروح الفريق» (زكي محمد، 2013، ص 21)

## التعريف الإجرائي:

أسلوب تعتمد أي منظمة، يقوم على مبادئ وأسس يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرفع من مستوى الأداء لدى العاملين، في تلبية خدمات وحاجيات (مخرجات) تتلاءم وأسلوب العرض والطلب، ولا يتحقق هذا إلا بالاهتمام بآليات وطرق العمل المعتمدة واستغلال طاقات العمال أحسن استغلال.

## 2-3- العمل:

يعرف على أنه: «مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعات على أساس أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين» (حافظ، 2011، ص

(14



كما يعرفه فيشير حسب "مارشال" انه الجهد الذي يبذله الإنسان بغرض الكسب على وجه العموم، ويعرفه في نفس الوقت بأنه الجهد العقلي والبدني المبذول بشكل جزئي أو كلي لغرض نافع غير التسلية التي قد تستمد من العمل" (عوض، 1996، ص 19).

وعليه فالعمل يعبر على النشاط الواعي والجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو فكريا بهدف تقديم منتوج (سلع، خدمات) والحصول على مقابل أجر عيني وهذا النشاط يسهم في تطوير الفرد.

#### 2-4-المؤسسة

تعرف على أنها:

« تجمعات إنسانية يحدد نظامها ويسير عملها القانون، وهي مجموعة الآليات الاجتماعية الرامية إلى تحقيق الخير المشترك للجماعة الإنسانية داخل الدولة، وهي كل ما هو منظم إراديا في مجتمع معين- بحسب جاك ايلول- وتنشأ المؤسسة وليدة حاجة أو شبه فكرة أو قيمة معينة، وتأتي وليدة حاجة إنسانية فردية أو جماعية وترتكز على قواعد معينة وتقيم روابط بين مجموعة من الأفراد، وهي تكسب شخصية خاصة بها تضعها فوق إرادة مؤسسها وتدوم بغيرهم، وتتنوع بين مؤسسات خاصة (أحزاب، نقابات، جمعيات) مؤسسات عامة ترتبط بالنظام العام في المجتمع والدولة» (saifan، 2004، ص ص 297-298)

وهي وحدة إنتاج وجدت لبيع منتجاتها وهي في الوقت نفسه نظام مكون من مجموعة من الأفراد وبنية تنظيمية وهي تشكل جزءا لا يجزأ من المجتمع تساهم بشكل فعال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. هي كذلك «الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي» (منير، 2014، ص 14).

التعريف الإجرائي:



المؤسسة هي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، تحكمها مجموعة من القواعد والقوانين، تنشأ لظروف معينة، يحكمها تنظيم رسمي وغير رسمي، لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، منها ما يخص المؤسسة لتحقيق التطور والازدهار والاستمرار ومنها ما يخص العاملين بها لتحقيق الخير والنفع المشترك بينهم، وهي مرتبطة بالنظام العام ولا تخرج عنه. في حين يعتبرها البعض كوحدة اجتماعية وبأنها مجموعة من الأفراد والجماعات المتجانسة نسبيا والتي ترتبط بشبكة من العلاقات الرسمية والغير الرسمية.

### 3-أساليب تحقيق جودة العمل في المؤسسة:

تعد الجودة من المفاهيم القديمة التي يسعى الإنسان لها من خلال البحث عن أساليب وطرق تطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي، وهي أيضا تمثل أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرض استخدام إستراتيجية فعالة تجاه جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات لأن الجودة أصبحت من الأمور التي تؤثر في حاضر المؤسسات ومستقبل وتأثيراته وتداعياته. وبالتالي الأمر الذي أدى إلى تنوع واختلاف آليات تجسيدها داخل المؤسسة.

#### 3-1-آلية التخطيط:

يعتبر التخطيط آلية من بين الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة، لكونه يتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غاياتها وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها تحقيق النجاح بدون التخطيط السليم، ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل بدونه.

ولذلك عرفها العالم "جورج ستاينر": بأنها: «وظيفة يقرر فيها المدبرون ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها» (حريم، 2009، ص 112)

وتتجسد هذه الآلية داخل المؤسسة من خلال تخصيص هذه الأخيرة (المؤسسة) الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية والتي يطلق عليها بعوامل الإنتاج؛



بالإضافة إلى تخصيص وقت محدد للقيام بها، وتوفير النفقات اللازمة لتنفيذها بنجاح، وكما تقوم المؤسسة أيضا بتوزيع الأعمال على الموارد البشرية من خلال توضيح الخطة وشرحها لهم وإقناعهم بقبولها وتحفيزهم ومكافئتهم، وإعطاء التوجيهات والإرشادات والنصائح لضمان حسن التنفيذ لهذه الآلية وصولا للأهداف المرجوة.

كما يجب للتخطيط أن يغطي مختلف مجالات ونشاطات المؤسسة، وأن لا يركز أو يقتصر على جانب دون آخر، وأن يعطي اهتماما مناسباً لكل مجال ونشاط وأن يكون منسجماً ومتوافقاً مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ومواردها وإمكاناتها بعيداً عن التفاؤل أو التشاؤم.

وبالتالي فالتخطيط يمكن المؤسسة من تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة فهو يحدد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها لها، وهذه الأهداف توفر التوجيه اللازم لمختلف الوحدات للقيام بمهام وأدوار المؤسسة مما يساعد على تحقيق الأهداف العامة دونما تضارب أو تعارض أو تناقض فيما بينها. بالإضافة إلى أنه يوفر معياراً للحكم على نجاح المؤسسة ويساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية واتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية من خلال توفير الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

ومن هنا نستنتج أنه كلما كان التخطيط محدد بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات مضاعفة بشكل دقيق بعيداً عن العموميات، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ للمؤسسة والعكس صحيح. (حريم، 2009، ص ص 115-116)

### 2-3-التدريب:

ينظر إلى آلية التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.



لذا فالتدريب كما عرفه عبد الجليل بأنه: «عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة» (السكارنة، 2011، ص 17).

وكما يعرف أيضا على أنه: «نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات، التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما». (الوليد، 2009، ص 171)

تتجسد آلية التدريب في المؤسسة من حيث أنه يتم عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمؤسسة، وفي كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المؤسسة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للعامل، كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب، إضافة إلى قيام المدرب «بإعطائه المعلومات المتخصصة للقيام بأداء انجاز معين على سبيل الاختبار أو التجريب، للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها وطريقة الأداء» (حمود، الخرشة، 2007، ص 136).

وقد يسمح له بالعمل بمفرده وأحيانا يمكن أن يرتبط ببعض المسؤولين أو المشرفين لمتابعة الأداء أو الإجابة حول بعض الإيضاحات التي يتطلبها العمل، وتعتبر هذه الطريقة أن تمزج بين أسلوب المحاضرة التدريبية وكذلك الممارسة العملية للأداء بغية تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري والتطبيقي في العمل، ويمكن أن يتم إجراء العملية التدريبية أثناء الأداء أو من خلال المراكز التدريبية الداخلية للمؤسسة، إذن المركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المؤسسة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز من المؤسسة ذاتها.

كما نجد أيضا أن التدريب يتم خارج المؤسسة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تقوم المؤسسات الأكاديمية كالجامعات والمعاهد بالقيام بإعداد البرامج التدريبية التي

توفر العديد من المؤسسات العاملة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب، إلا أن هذه الأساليب لا تخلو من بعض العيوب مثلا قد تكون البرامج المعدة مسبقا لا تتلاءم أو تنسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحيانا تتسم بالجانب الأكاديمي النظري الذي لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب العاملين ورغم هذا إلا أنها لا تخلو من العديد من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية أو الجامعات أو المعاهد وغيرها لاسيما أنها غالبا ما توفر للعاملين أحدث البرامج التدريبية والتطويرية في هذا المجال. (حمود، الخرشة، 2007، ص137)

فالتدريب يؤدي إلى تغيير السلوك الإنساني من خلال رفع الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية والتأثير في سلوك العامل وتغيير اتجاهاته لما يخدم مصلحة العمل، وذلك عن طريق عمليات الإعداد النفسي والمعنوي، من شأنها تقوية رغبته في العمل وروح الإقبال عليه بتلقائية، دون إتباع أسلوب القهر أو سائل الإشراف والتوجيه والتعليمات (خيري، 2013، ص 184).

كما يؤدي أيضا إلى تنمية القدرة لدى بعض العاملين على التعامل مع المشكلات التي تعترض المؤسسة وحلها واتخاذ القرارات المناسبة، وترجع هذه المشكلات أساسا إلى ما قد يطرأ من تغيير في ظروف العمل وأساليبه أو ترجع إلى أسباب إنسانية تتصل بعلاقات العاملين، وما قد يعترضها من معوقات وعوامل وانحراف وإزاء ذلك فإنه يجب أن تتجه برامج التدريب إلى تحليل مشكلات بعينها تخص تنظيما محددًا وتطبق أساليب وأدوات علمية متطورة لحلها، وحل المشكلات من المسؤوليات الهامة للتدريب. بالإضافة إلى هذا فهو يقوم بزيادة الإنتاج وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج وتحقيق الجودة المرجوة. (خيري، 2013، صفحة 183).

ومن هنا نستنتج أن التدريب يمثل تلك الجهود المخططة التي يتم تصميمها من طرف المؤسسة لتسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي

يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لتحقيق الجودة.

### 3-3-آلية القيادة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية. وتستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج وتوجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف وبدونها يفقد التخطيط والرقابة وغيرها من الآليات تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة، وبدونها يصعب عليها التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها المرسومة.

ولذا فالقيادة تعرف على أنها: «القدرة على التنسيق بين مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، فيقدم القادة الاتجاه والرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ». (الدبوبي، 2016، ص54) فالقيادة ذات اتجاه مستقبلي وذلك يجعلها أهم عامل في نجاح المؤسسات على المدى البعيد.

وكما تعرف أيضا: بأنها «عملية التأثير في الآخرين بقصد توجيههم نحو هدف معين» (جلاب، 2016، ص 457)

لذا تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى المتغيرات الأخرى فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين فالقائد الناجح هو الذي يستطيع خلق جو عام من القيم



والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين رؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات. (جلاب، 2016، ص19)

وبالتالي فهي حلقة وصل في العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وعملية تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما أنهم يتخذون من القائد قدوة لهم.

ومن هنا نستنتج أن القيادة عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. (حريم، 2009، ص 301)

#### 4-3-آلية الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، بحيث لا يكتمل أي عمل بدونها للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي تنشأ داخلها.

لذا تعرف الرقابة على أنها: «عملية التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة»، وهي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة. (عبد ربه، 2013، ص147)

وتتجسد هذه الآلية من خلال مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة منظمة فنجد بعض المؤسسات تحدد رقما معيناً كمعيار لتحديد مكانتها في السوق بالإضافة إلى قياس مستوى الأداء الفعلي ومعرفة مدى قربيه أو بعده عن الأهداف التي تم تحديدها، إلى جانب إجرائها لعملية تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء. (لعويسات، 2003، ص143)

كما تحقق هذه الآلية المصلحة العامة للمؤسسة وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططها، وبرامجها في شكل منظومي تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، ويكشف عن اتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة وتنمية حس المسؤولية لدى المورد البشري (العامل) وهذا ما يؤدي إلى مكافأته وحفزه معنويا وماديا.(عريقات واخرون، 2011، ص296)

وهناك أمور وجوانب هامة تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية ومن أهمها التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، ومراقبة سلوكيات العاملين للتأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسب ما هو مقرر، كما يمكن أن تشمل أيضا نشاطات وعمليات التدريب ونظم الرواتب والحوافز، والوقوف على معنويات العاملين ومستوى رضاهم واتجاهاتهم. وتتجسد أيضا في مجال الشراء من خلال تأمين احتياجات المنظمة من الأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات والمواد، بالموصفات والجودة المطلوبة، والكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة بالإضافة إلى تقييم الموردين لضمان الاختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات بينهم.(حريم، 2009، ص 317)

ومن هذا الطرح نستنتج بأن الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمؤسسة بصورة عامة وتعتبر ضرورية وهامة في جميع المؤسسات مهما اختلفت طبيعة أعمالها وأهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة، أم غير ربحية أم دولية أو صناعية كانت أو خدمية وبالتالي فهي لم تعد مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع، بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة (من إنتاج وتسويق، ومالية وموارد بشرية وغيرها).

### 3-5-آلية التوجيه

ترتبط هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة، وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة



تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية لذا يعرف التوجيه على أنه: «إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل وبكيفية انجازه». (الطاهر، 2009، ص22)

تتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تمكين العاملين في المؤسسة من إتقان أدائهم لأعمالهم، وتنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات ويتطلب ذلك حسن تفويض السلطة لمعاونهم على أن لا يحدث تضارب أو تداخل في اختصاص العمل.

من أجل ذلك ينبغي أن نتأكد من وضوح الاختصاص في التفويض وأن يكون المدير راغبا في منح هذا التفويض لأن ذلك سيؤدي حتما إلى أن يتعلم المرؤوسون عن طريق الممارسة، وقد يرتكبون الأخطاء، إلا أنها يمكن دائما تقويمها وتصحيحها، وهذا التقويم يساهم في تشكيل شخصية المرؤوسين بحيث يمكن الاستفادة مستقبلا في تقليل هذه الأخطاء وتنمية القيادة الإدارية (عريقات واخرون، 2011، ص196)

ولعل من أركان التوجيه والتفويض توافر كفاءة اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه باستخدام أسلوب فعال لنقل البيانات والتعليمات من كافة مستويات التنظيم داخل المؤسسة وخارجها.

إن وسائل الاتصال هذه ينبغي أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والإبداع لدى العاملين وتمنحهم الثقة في أنهم دائما قادرون على الإبداع والابتكار، وأن ما يبتكروه سيصل في الوقت الذي يروونه مناسبا لرؤسائهم بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل.

إذا ما كان يقدمونه مفيدا على مستوى المؤسسة، ومما لا شك فيه أن إلمام الرئيس بطبيعة مرؤوسيه يكون له أثر كبير في تحسين توجيههم خاصة، وأنه من خلال هذا الإلمام يكون على دراية بالدوافع التي تحرك المرؤوسين باستخدام الأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجابة الأمر الذي سيساهم في تحسين وتنمية قدراتهم الفنية.. (عريقات واخرون، 2011، ص196)

وعليه فإن وظيفة التوجيه تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز للأفراد للعمل بأقصى طاقتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكن هؤلاء العاملين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

### 3-6-آلية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية فمقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ولما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

فاتخاذ القرارات تحول العملية داخل المؤسسة، ذلك على أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

وبالتالي من أجل تحقيق قرارات فعالة وناجحة في المؤسسة لا بد من الضروري الحرص على مشاوردة العاملين في المؤسسة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على جمع حقائق أكثر من الموضوع المدروس، وتقوي جانب الرشد في القرار، ويولد الحماسي لدى العاملين.(الخطيب، معاينة، 2009، ص 250)

وللقرارات الفعالة الناجحة خصائص أهمها: (درة، جودة، 2011، ص 345)

-لابد من مراعاة البيئة الداخلية في المؤسسة والمتمثلة في القيم والاتجاهات السائدة فيها والقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الفرعية وكذلك مراعاة البيئة الخارجية والمتمثلة في القوى والعوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والثقافية والتكنولوجية.

-كذلك تجنب أخطاء معينة يقع فيها متخذ القرار كالاعتماد التام على خبرات الإنسان الماضية، الإيمان بأفكار مسبقة عن الآخرين والخوف من القيام بالتجارب.

-كما يجب تجنب الأحجام عن اتخاذ القرارات وقد يعود سبب هذا الإحجام إلى ضعف كفاءة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار، أو حدائته في العمل.

-وبالتالي فعلى متخذي القرار استخدام وسائل تكنولوجيا إدارية حديثة القرارات الإستراتيجية المهمة كاستخدام نظم دعم القرار وبحوث العمليات.

نستنتج أن اتخاذ القرار عملية إدارية مستمرة وأساسية في حياة أي مؤسسة، وبالتالي فهي الشغل الشاغل لدى المديرين والمشرفين وهي محور أساسي في محاور أنشطتهم فهي تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تحتاج إلى الكثير من القدرة والعلم والمعرفة والخبرة للتوصل إلى قرار كامل الرشد والعقلانية.

### 3-7-آلية التحفيز:

تعرف بأنها: «مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة» (عبد الفتاح المغربي، 2009، ص130).

تتجسد آلية الحوافز داخل المؤسسة من خلال إسهامها في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب منها ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما تعد تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبيتها.بالإضافة إلى ضرورة تحقيق التكامل والترابط بين نشاطات الموارد البشرية المختلفة والمتمثلة في التخطيط، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، والتنمية وتقييم الأداء...



فهذه الأخيرة تؤثر مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة (المساعدة واخرون، 2013، ص231)

كما تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنها تقوم بتنمية روح المشاركة والتعاون على مستوى الجماعة وكذا تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة ونقلها إلى زملائهم وهذا ما يؤدي أو يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل. (عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 131).

وكذلك تحسين الوضع المادي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المؤسسة وزيادة في العائد لها من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالإضافة إلى المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، والعمل على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة وكذا المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين. (عيسى، 2012، ص146)

مع التقليل من معدل دوام العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ لها، وتعزيز أنماط السلوك الفردي كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة وإكساب العاملين سلوك ايجابي أفضل وانخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره. (عيسى، 2012، ص192)

#### 4-علاقة الموارد البشرية بجودة العمل:

إن الجودة تعني أن الأفراد داخل المؤسسة بحاجة ماسة إلى تطوير طاقتهم ومواهبهم ورفع مستوى استقرارهم، فالواجب هنا هو هيكلة وتحديث للمورد البشري، ورفع كفاءته من خلال التكوين، التدريب، وتعريفه بكل المستجدات في عالم الوظيفة التي يشغلها، حتى لا يشعر بالاعتراب وبالمقابل يكون أكثر استعداد للاندماج داخل المؤسسة، ذلك أن الفرد داخل أي تنظيم (مؤسسة) هو محور العملية الإنتاجية ومنبع معلم للرفع من كفاءة وفاعلية الأداء لديه، إذا ما قامت المؤسسة التي ينتهي إليها بتنمية

قدراته ومهاراته عن طريق التدريب والرسكلة، حتى يتعود على المهام الجديدة الموكلة له ويتحكم فيها أكثر فأكثر، لذلك حظي مفهوم الجودة بالاهتمام من طرف المؤسسات نظرا للتطور وزيادة التخصص والمنافسة الشديدة والمتجددة باستمرار.

فالجودة هنا تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمستجدات خاصة مع متطلبات سوق العمل أي أنها انبثاق صورة جديدة من تنظيم العمل من خلال إيجاد مواصفات جديدة قياسية وموحدة في نوعية الإنتاج وتقديم السلع والخدمات.

ولكي تتحقق جودة العمل لدى المورد البشري داخل المؤسسة لابد من توفر عنصرين هامين وأساسين وهما الكفاءة والفاعلية حيث تعني:

#### 1-4-الكفاءة:

تعرف على أنها "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردود وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل". (الدبوبي، 2016، ص 150)

كما تعني الكفاءة العمل بطريقة معينة يتم فيها الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع وتحسين أسلوب الانجاز من أجل الحصول على مخرجات (منتجات، خدمات) بأقل تكلفة ممكنة.

فعندما تكون المؤسسة قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة فإننا نستطيع القول إن هذه المؤسسة تعمل بكفاءة عالية، والمدير الكفاء هو الذي يتخذ أهم القرارات الصحيحة التي تضمن الاستخدام الأمثل والسليم للموارد التنظيمية ويحول دون هدر هذه الموارد سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية، أي أن كفاءة المدير تقاس بقدرته على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة صحيحة. (عريقات واخرون، 2011، ص ص 75-76) باختصار نقول إن الكفاءة تمثل انجاز الأعمال والأهداف التي تم اختيارها.



## 2-4-الفاعلية:

يعرفها كل من "يوشتمان وسيشور" بأنها قدرة المؤسسة على استغلال الفرصة المتاحة في بيئتها على سبيل اقتناء الموارد النادرة التي يمكنها من أداء وظائفها.(حریم، 2009، ص 156)

هذا يعني أن الفاعلية هي انجاز الأعمال التي يجب أن تنجز في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة مع مراعاة الربط والانسجام بين أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها.

أي أن الأعمال والأهداف لا بد أن تنجز في وقت معين ومكان معين أيضا.

وأن المدير الفعال هو الذي يتخذ القرارات التي تحظى بثقة العاملين وتثير الحماس لديهم لتنفيذها بحيث تحقق المخرجات المطلوبة.

(عريقات واخرون، 2011، ص ص 75-76)

وباختصار نقول أن الفاعلية تمثل اختيار النشاطات والأهداف الصحيحة الواجب انجازها.

نستنتج مما سبق أن هذه الآليات تؤدي دور متكامل في تحقيق جودة العمل في المؤسسة، حيث يعتبر التحفيز أهم آلية كونه يزيد من حماس الموظف ومن خلاله يبرز أهم قدراته ومكتسباته الوظيفية التي تعمل على تطور وتقدم العمل، فعملية رفع الأجور والترقية وامتيازات وتحقيق المطالب من شأنها أن تساهم بشكل ايجابي في تحقيق الجودة وتطور العمل، كما يدفع الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة اكبر، والاهتمام أكثر بعملهم كما يسهم أيضا في تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وهذا ما يسمح بتجنب حدوث صراعات ومشاكل في العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.

يعتبر التخطيط أيضا أسلوب فعال وناجح في تحقيق جودة العمل داخل المؤسسة، فكل عمل خطط له مسبقا بالتأكيد له تأثير ايجابي في نجاحها واستمرارها وتميزها. أما التدريب فهو على ابعد من ذلك لأنه ليس بالضرورة أن يكون دائما فعال وناجح، لأن هنالك من المظفين من يخضع لعملية التدريب ولكنه لا يطبقها في مجال



عمله بل يحافظ على نمطه المألوف في العمل، فمثلا إذاتدرب على الرقمنة الحديثة فهو لا يعمل بها بل يعتمد على النظام التقليدي (النسخ الورقية).

خاتمة:

نصل من هذه الدراسة إلى أن الجودة عملية تفاعلية يعاد هيكلتها وصياغتها وفقا للمستجدات والتغيرات الطارئة، وهي تتفاعل مع التطورات التي تحدث في المجتمع، خاصة التطور التقني والتكنولوجي، والذي ينعكس على جودة العمل. أي أن الجودة هي توقع صور العمل ووضعية العامل داخل المؤسسة في المستقبل وفقا لما يستجد من ظروف وتطورات في المراحل المستقبلية، ذلك أن ما كان يعد صور عمل جديدة في الوقت الحالي يصبح تقليديا في المرحلة المستقبلية، وعليه نصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- من الضروري على كل مؤسسة ورب العمل أن يطبق الآليات بشكل عقلاني من اجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر التخطيط والتدريب آليات مهمة في تحقيق جودة العمل داخل المؤسسة سواء لوسائل إنتاج أو للمورد البشري التي تتيح له تأدية أعماله بكفاءة.
- كما يعتبر التحفيز والتوجيه والرقابة آليات هامة لتحسين جودة العمل داخل المؤسسة سواء أكان ترقية أو منح. الخ.
- تشكيل فريق تكوين خاص في كل مؤسسة من اجل إعداد عمال أكفاء لتحقيق أهدافها ومهما يكن الأمر، إن الغاية من تحقيق جودة العمل داخل المؤسسة مما شك يحتاج إلى تكيفها مع مختلف الظروف والمستجدات ومتطلبات السوق،
- كما تحتاج أيضا إلى حكم راشد سواء في مجال الإدارة (التنظيم الرسمي) أو في مجال العمل (توجيه، رقابة، إشراف).
- كما تحتاج أيضا إلى التنظيم غير الرسمي (العلاقات الإنسانية)، الاهتمام بالمورد البشري باعتباره أساس المؤسسة.

- بالإضافة إلى فتح معاهد تهتم بتعليم وتكوين المورد البشري بأحدث الوسائل والتقنيات الحديثة.

### التوصيات والاقتراحات:

كما حاولنا استخلاص جملة من الاقتراحات ذات الصلة بموضوع البحث نوردها كما يلي:

- الاهتمام بآليات التدريب والتحفيز لتنمية قدرات المورد البشري ودفعه للإبداع والتميز.
- إيجاد صيغة توافقية بين آلية التخطيط وأهداف العمال وطموحاتهم.
- تفعيل آلية الرقابة مع الحرص على تنمية العلاقة بين المسؤولين والعمال.
- كما يستلزم على آلية القيادة أن تبقى حريصة على تنمية وتطوير الشبكة العلائقية ما بين العمال والقادة مما يحدث التوافق بين رغباتهم وبين أهداف المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري، مع رفع مهاراته ومعارفه وذلك بتوفير كل الوسائل المادية.

### ✚ قائمة المصادر والمراجع:

1. الخطيب، أحمد. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
2. الخطيب، أحمد. ومعايعة، سالم. (2009). الإدارة الحديثة. الأردن: عالم الكتب الحديثة.
3. عريقات، أحمد يوسف. وآخرون. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق (ط1). الأردن: دار الحامد.
4. دهش جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

5. خيري، أسامة.(2013). الإدارة العامة. الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.
6. يزيد الوليد، بشار.(2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.
7. خلف السكارنة، بلال.(2011). تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. لعويسات، جمال الدين.(2003). مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
9. بلوط، حسن إبراهيم.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
10. حريم، حسين.(2009). مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (ط2). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. حمود، خيضر كاسم. والخرشة، ياسين كاسب.(2007). إدارة الموارد البشرية.الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. عبد ربه، رائد محمد.(2013). مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
13. زكي محمد، سالي.(2013). معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
14. المبيضين، صفوان محمد.(2012). التوظيف والمحافظة عن الموارد البشرية.الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
15. درة، عبد البارئ، وجودة، محفوظ.(2011). الأساسيات في الإدارة المعاصرة -منحى نظامي(ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

17. عبد المهدي المساعدة، ماجد. وآخرون. (2013). مبادئ علم الإدارة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. حافظ، محمد عبده. (2011). الوظيفة بين واجباتها ومواصفات شاغلها. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
19. الله الدبوي، معاذ ضيف. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
20. الله الدبوي، معاذ ضيف. (2008). القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
21. حنفي عوض. (1996). العمل وقضايا الصناعة في الإسلام، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
22. منصور، عيسى. (2012). طرق حفز العاملين. القاهرة: الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع.
23. إبراهيم الطاهر، نعيم. (2009). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
24. نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية (ط2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. Ah med Saifan (2004), **dictionary of Political, constitutional and international libanpublisrs** ..